



La notion d'entreprise responsable dans les économies émergentes : une analyse empirique exploratoire

Boualem Aliouat, Chaker Boughanbouz

► To cite this version:

Boualem Aliouat, Chaker Boughanbouz. La notion d'entreprise responsable dans les économies émergentes : une analyse empirique exploratoire. 2009. hal-00419206

HAL Id: hal-00419206

<https://hal.science/hal-00419206>

Preprint submitted on 22 Sep 2009

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

« LA NOTION D'ENTREPRISE RESPONSABLE DANS LES ÉCONOMIES ÉMERGENTES : UNE ANALYSE EMPIRIQUE EXPLORATOIRE »

Depuis une dizaine d'années la Responsabilité Sociale des Entreprise (RSE) et les Investissements Socialement Responsables (ISR) prennent une importance croissante dans les pratiques et les discours des organisations. L'objectif de cette communication est d'exposer les différentes réponses que les organisations peuvent adopter envers leurs parties prenantes, et de mettre en évidence leurs stratégies et leurs objectifs sociaux.

A travers un état de l'art et une analyse de Reporting Sociétal de l'entreprise Sonatrach, nous essayons de développer une approche contributive, à la fois théorique et pratique, de la responsabilité sociale des entreprises. Cette approche est fondée sur la prise en compte du contexte dans lequel évolue l'entreprise et sur la caractérisation des processus internes. La communication propose une lecture néo-institutionnelle de l'investissement socialement responsable à partir d'un ancrage pragmatique. L'apport de cette communication repose essentiellement dans sa distinction de la seule déclinaison financière et spéculative de l'investissement, effectué à l'inverse selon des critères sociaux, environnementaux, éthiques et de gouvernance d'entreprise.

Introduction

Jusqu'aux années 1980, en Europe et dans le monde, la responsabilité sociale des entreprises était perçue comme une approche relativement « cléricale » du monde des affaires, alors qu'une vision plus positive de celle-ci apparaît suite à la période trouble des OPA inamicales et des « junk-bonds », en lui attribuant une contribution pertinente à la stratégie des entreprises (Kolvenbach, 1979). Le travail proposé ici donne cadre à l'approche classique et historique des ISR fondés sur des critères sociaux et environnementaux d'évaluation d'une entreprise qui sont croisés avec des critères financiers pour sélectionner les compagnies les plus performantes d'un point de vue du développement durable (les fameux "best in class"). Nous tentons de compléter la théorie des fonds d'exclusion et celle de l'engagement actionnarial exigeant des entreprises une politique de responsabilité sociale plus forte par un dialogue direct, mais aussi par l'exercice des droits de vote en assemblées générales (l'activisme actionnarial). En raison de la nature de notre champ d'étude (une entreprise nationale dans un pays émergent), nous n'exploitons pas la théorie des produits financiers solidaires et des fonds de partage dans la logique de l'investissement solidaire, mais davantage celle des investissements socialement responsables, en raison du degré d'engagement financier que les investisseurs de cette catégorie sont prêts à accepter pour satisfaire cette variable extra-financière.

La R.S.E. (Responsabilité Sociale ou Sociétale des entreprises ou Corporate Social Responsibility selon le vocable international) est aujourd'hui perçue comme une variable incontournable de gestion et de contrôle. De nombreux travaux se sont attachés à en cerner les contours. Elle devient une composante normale du fonctionnement de l'entreprise, un élément clé de sa légitimité, à partir des années 2000, notamment suite aux grandes affaires (Enron, Executive Life,...) qui appellent une vigilance accrue, une bonne gouvernance, et un meilleur contrôle des risques. Les juristes, les Managers des ressources humaines ou les Responsables Conformité/Compliance, sont devenus de

véritables parties prenantes des décisions stratégiques d'entreprises. La réponse aux pressions, la préservation de l'image de l'entreprise et des produits, la stabilité des équipes dirigeantes et la légitimité sociétale de l'entreprise sont devenus des enjeux majeurs.

Avec la mondialisation, les révolutions technologiques et les grands changements sociaux, la responsabilité sociétale de l'entreprise est omniprésente dans le monde des affaires. Comme le souligne un rapport de l'OCDE (2001) *«la responsabilité de l'entreprise suppose la recherche d'une adéquation efficace entre les entreprises et le corps social dans lequel elles opèrent. Cette adéquation marque la dépendance mutuelle de l'entreprise et du corps social. (Une entreprise) ne saurait prospérer si le corps social dans lequel elle opère est défaillant et à l'inverse un secteur (...) défaillant porte préjudice au bien être général»*. L'enjeu est de bien comprendre que la responsabilité sociale de l'entreprise n'est pas un problème en soi, que tous les problèmes d'entreprise sont des problèmes managériaux, mais qu'en revanche, leur dimension sociétale est déterminante. Elle n'est pas non plus morcelée, mais globale, et n'a d'intérêt elle-même que si elle est appréhendée à des fins stratégiques, et non pas de façon isolée, comme le montre notre analyse empirique *infra*.

Cette responsabilité sociétale est une notion qui a pris de l'ampleur ces dernières décennies que ce soit au niveau des recherches académiques ou au niveau des recommandations des instances internationales (ONU, OCDE, Commission Européenne...). Cette notion est un thème rarement abordé dans le contexte des pays émergents, notamment dans le cas de l'Algérie que nous étudions ici précisément. Indépendamment du fait que les entreprises algériennes, publiques et privées, grandes, moyennes et petites, sont tout aussi soumises à une série de pressions sociales, environnementales et économiques, locales, nationales, régionales et internationales que bon nombre d'entreprises à l'échelle internationale. Elles sont amenées pareillement à adopter et mettre en application des stratégies qui permettent de renverser les contraintes vécues passivement et d'aborder de manière proactive l'environnement comme une somme d'opportunités stratégiques.

Notre recherche consiste principalement en une analyse de contenu historique des rapports annuels d'activité du groupe pétrolier Sonatrach (société nationale algérienne des hydrocarbures), au cours de ces dernières années. Pour une entreprise comme Sonatrach, les enjeux relatifs à l'éthique et à la conformité sont importants. D'une manière générale, elle évolue dans un environnement de plus en plus exigeant, où elle doit mettre en place des processus et des normes visant à assurer le strict respect de certaines législations ou réglementations, et certaines normes comportementales que nous qualifierons de « soft law » (réputation, image médiatique, alerte éthique, confiance accordée,...), sous le regard de leur tutelle, de leurs clients, de leurs salariés et de la société civile de manière générale. Cette situation permet d'anticiper un certain nombre de risques, mais elle peut aussi être considérée comme une source d'opportunités. Par ailleurs, il ne fait aucun doute que les conséquences du non respect de la « soft law » peuvent être plus graves parfois qu'une condamnation pénale. Le positionnement éthique et la responsabilité sociétale en général, permettent d'établir une relation durable avec les parties prenantes.

Nous rappelons dans un premier temps le cadre théorique dans lequel s'inscrit cette étude, et revisitons les fondements de la RSE en présentant une brève revue de la littérature à propos de ce concept « Janus ». Nous abordons dans une seconde partie à la fois la méthode employée et les résultats que nous discutons dans le cadre de cette étude.

A travers une revue de littérature ainsi qu'une analyse de Reporting social de l'entreprise Sonatrach, nous développons une approche spécifique, à la fois théorique et pratique, de la RSE. Cette approche est fondée sur la prise en compte du contexte dans lequel évolue l'entreprise et sur la caractérisation des processus internes. Nous nous posons clairement ici la question de savoir : Comment une organisation émergente peut-elle adopter une stratégie socialement responsable ?

I. La Responsabilité sociale des entreprises et ses enracinements multiples

Le cadre institutionnel de la SRI (Socially Responsible Investing) est développé aux USA depuis longtemps. Il est même de tradition anglo-saxonne dès le XVIII^e siècle notamment sous l'influence du mouvement philanthropique des *Quakers*, ou encore des communautés religieuses qui interdisaient à leurs membres d'investir dans des sociétés d'armes, d'alcool ou de tabac (d'où la notion de fonds d'exclusion qui est un cadre historique de la SRI). Cette approche est indispensable à la compréhension du cadre institutionnel de la SRI. On ne peut se poser la question de la déficiente

légitimité des efforts de SRI dans certains pays qu'en posant clairement ce déficit historique et culturel, même si depuis le 27 avril 2006, les Principes pour l'Investissement Responsable sont désormais consacrés par les Nations unies dans le prolongement du pacte mondial. Ainsi par exemple, en France, lorsqu'il s'est agi de cristalliser le principe de « pollueur-payeur » (désormais reconnu par la construction prétorienne du droit, le juge l'ayant inscrit dans la jurisprudence) devenu certes avec la loi dite "Barnier" un des quatre grands principes généraux du droit de l'environnement français, avec le principe de prévention, le principe de précaution, ainsi que le principe de participation (cf. Code de l'environnement, art. L. 110-1), on lui a préféré le "principe de pollueur contributeur" en l'excluant de la Charte de l'environnement à valeur constitutionnelle. Cet effet trouve en partie sa source dans l'histoire de la SRI en France comparée à ses fondements religieux et culturels aux USA. Quand la morale anglosaxonne stigmatise l'irresponsabilité, l'approche française cherche à chiffrer ces externalités négatives. La légitimation est donc bien un processus interactif de construction et de négociations sociales. C'est une différence fondamentale que le cadre néo-institutionnel doit permettre de comprendre (une piste intéressante qui inscrit la SRI au point de rencontre du Droit, de l'Economie, de la Science Politique, des Sciences de Gestion et d'autres disciplines constructives de ce concept). Le cas de l'Algérie où exerce la Sonatrach convoque une problématique similaire en raison de l'interaction du social, du sociétal et des intérêts financiers d'un grand groupe pétrolier national. Les caractéristiques culturelles du pays ne sont effectivement pas neutre comme nous l'avons souligné *supra* (voir aussi Rice, 2006).

Ce qu'il est convenu d'appeler « développement durable » ou « responsabilité sociale » a pris naissance au sommet de Rio en 1992, donc depuis déjà de nombreuses années, les entreprises sont obligées de prendre en compte leur responsabilité dans leurs relations avec tous leurs partenaires tant internes (actionnaires et salariés) qu'externes (contractants, clients, fournisseurs, riverains, voisins, personnes résidantes dans son environnement proche ou lointain, et au – delà, la société civile et politique toute entière). Et actuellement la RSE, avec l'émergence imminente d'une norme ISO 26000 y afférent, fait figure de thème croissant dans les préoccupations gestionnaires des entreprises.

1.1. La responsabilité sociale des entreprises : une notion générique appliquée au management

Le concept de responsabilité sociale des entreprises signifie essentiellement que celles-ci décident de leur propre initiative de contribuer à améliorer la société et de considérer davantage l'environnement. La « Responsabilité sociale des entreprises » est une traduction française du terme « *Corporate Social Responsibility* ». Paradoxalement, le terme anglo-saxon englobe à la fois les responsabilités sociales d'une organisation (vis-à-vis de ses employés), et ses engagements sociétaux (vis-à-vis de la société dans son ensemble), ce qui ne facilite pas le consensus autour d'une terminologie globale et universelle.

Nous retenons comme définition de la RSE celle donnée par le Livre Vert de Commission de Communautés Economiques Européennes (2001, p.7.) : « *Etre socialement responsable signifie non seulement satisfaire aux obligations juridiques applicables, mais aller au-delà et investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes* ». Cette responsabilité est à la fois fondée sur une conformité aux textes et aux usages reconnus. A partir de cette définition (Quairel et Auberger, 2007) souligne qu'il paraît fondamental de distinguer deux types de représentation de la responsabilité sociétale des entreprises ; soit les objectifs sociaux et environnementaux sont « hors business », c'est-à-dire déconnectés de la stratégie de l'entreprise ; soit ils sont intégrés aux activités de l'entreprise.

Du point de vue du management, la RSE est la traduction microéconomique du développement durable. Le « management responsable » est ainsi l'instrumentation de gestion visant à mettre en œuvre et à rendre compte d'une « responsabilité globale » de l'entreprise : dans ce paradigme managérial, la responsabilité de l'entreprise ne se réduit pas à la performance financière et s'étend aux sphères sociale (ou sociétale) et environnementale (définition retenue notamment par Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004),

Les objectifs stratégiques des grandes entreprises font une part croissante aux dimensions environnementales et sociales jouxtant les objectifs économiques et financiers. Et parmi les nombreuses définitions données par des managers, citons celle de François Lemarchand, PDG de

l'entreprise « Nature et Découverte » : « *Développer notre entreprise sur une base durable et profitable en préservant l'équilibre entre les aspirations de nos clients, de nos équipes, de nos fournisseurs et de nos actionnaires afin de contribuer positivement à la société dans laquelle nous vivons.* »

I.1.1. Les Champs d'application multiples de la RSE

L'exercice, par une entreprise, de sa responsabilité sociale doit l'amener à tenir compte de l'ensemble de ses partenaires économiques et sociaux, directs ou indirects. Les salariés, les clients et fournisseurs sont des partenaires contractuels de l'entreprise, que celle-ci à l'habitude de prendre en compte, mais la RSE élargie le spectre à des partenaires comme les organisations non gouvernementales (ONG), ou les collectivités locales qui ont une influence et sont influencées plus ou moins directement par la vie de l'entreprise. Nous pouvons distinguer deux niveaux d'intervention de la RSE : une dimension interne et une dimension externe.

A. Responsabilité sociale des entreprises : une dimension interne

Pour de nombreux observateurs, la responsabilité d'une entreprise s'applique avant tout au domaine social. Ces derniers temps, on constate une augmentation notable des entreprises présentant un rapport sur leur impact social et environnemental. Cette soudaine augmentation du nombre de rapports RSE résulte aussi d'un besoin croissant des entreprises de contrer leur image négative en s'ouvrant à leurs parties prenantes :

⇒ La Gestion des Ressources Humaines

La RSE cherche à intégrer dans les politiques de ressources humaines une notion forte de bien-être des travailleurs, avec un accent particulier sur l'égalité. D'autres thèmes comme la diversité identitaire (sexe, culture, handicap, âge), la mise en place de stratégies visant à fidéliser la génération, la formation et la sécurité du personnel relèvent également de cette RSE. Ils méritent dès lors une attention toute particulière des départements ressources humaines

La stratégie RSE favorise la mobilisation humaine et accroît l'efficacité de l'entreprise. Au plan interne, les salariés placés dans des conditions favorables (qualité du management, environnement de travail, incitation à l'autonomie, formation, rémunération, culture d'entreprise et valeurs communes, etc.) améliorent leur façon de travailler, ce qui contribuera à éliminer l'absentéisme, les litiges et, de manière générale, le risque social. Dans ce cadre, les principes de la RSE et de bonne gouvernance d'entreprise (transparence, démocratie interne, etc.) deviennent de véritables atouts compétitifs car, aussi bien les salariés, les propriétaires que les dirigeants, s'identifient parfois, non sans une certaine fierté, à l'entreprise citoyenne. La fonction « ressources humaines » est amenée dès lors à considérer le salarié comme un « client interne » dont la satisfaction agit sur les niveaux de performances de l'entreprise (Peretti, 1999)

⇒ Santé et sécurité au travail :

L'entreprise est censée développer le statut et la place des salariés principalement en ce qui concerne, l'investissement en capital humain, santé et sécurité, et la gestion du changement, ainsi que la manière de traiter les salariés en cas de restructuration. Aussi le dialogue social avec les représentants des salariés et leur consultation à propos de la politique de l'entreprise ses plans et ses mesures sont fondamentaux, et surtout créateur de légitimité sociétale.

⇒ Gestion des retombées sur l'environnement et des ressources naturelles

L'environnement est devenu une question globale qui conditionne l'avenir des populations de notre planète. On lui associe parfois une contribution forte à la stabilité des nations allant jusqu'à accorder le prix Nobel de la paix 2007 à un collectif d'experts climatologues travaillent pour l'ONU et à l'ancien vice-président américain Al Gore pour leurs rôles de lanceurs d'alerte sur les problèmes de changements climatiques. Les changements climatiques représentent un des enjeux les plus importants du XXI^e siècle, tant pour les organisations que pour la société en général. Pour un nombre croissant d'organisations, la mise en œuvre d'une politique de réduction des gaz à effet de serre ne relève pas

seulement d'un engagement socialement responsable, mais aussi d'une stratégie à long terme pour répondre à l'émergence de contraintes et d'opportunités qui ont longtemps été négligées (Dunn, 2002).

Pour acquérir les ressources dont elle a besoin, une organisation doit interagir avec son environnement. Parce qu'elle puise des ressources dans son environnement, elle dépend de celui-ci (Pfeffer et Salancik, 1978). Il est désormais impératif de prévoir la mise en place de systèmes de gestion environnementale, d'investissement dans l'éco-innovation et de réduction des niveaux de pollution.

B. Responsabilité sociale des entreprises: une dimension externe

⇒ Communautés locales

La communauté dans laquelle l'entreprise s'inscrit souhaite être confiante dans le fait que l'entreprise fonctionne d'une manière responsable (socialement et par rapport à l'environnement), même si globalement une étude de 2005 démontrait que sa confiance allait peu aux entreprises, mais plus aux ONG, aux Syndicats et aux Institutions gouvernementales. Elle doit être capable de s'adapter à ces nouvelles exigences émanant du marché et de la société dans laquelle elle opère. De plus, elle pourrait envisager la manière de gérer au mieux ses relations avec les groupes de la communauté locale et les pouvoirs publics. Les entreprises apportent aussi leur contribution à la communauté, en fournissant des emplois, des salaires et prestations, ainsi que des recettes fiscales. La réputation d'une entreprise sur son site, son image en tant qu'employeur et producteur, mais aussi en tant qu'acteur de la vie locale, influence certainement sa compétitivité

⇒ Partenaires commerciaux, fournisseurs et consommateurs

D'autres facteurs influencent l'entreprise responsable. Ils sont apparus comme la pression exercée par les clients, les régulateurs, les banques, les organismes de prêt et les assureurs. Une mise en conformité plus large s'opère aujourd'hui par les grands groupes et d'autres entreprises plus petites.

I.1.2. RSE : Quel intérêt pour les entreprises ?

Les entreprises peuvent retirer une valeur réelle de la RSE. On peut, aujourd'hui, classer la valeur potentielle de la RSE pour les entreprises en cinq catégories :

1. Amélioration de l'efficacité et réduction des coûts,
2. Réponse aux attentes des clients,
3. Développement de nouvelles activités,
4. Mobilisation du personnel,
5. Amélioration des relations avec les investisseurs.

Une politique dynamique en matière de RSE peut aussi conduire les entreprises à créer des produits correspondant à de nouvelles attentes (nouveaux matériaux écologiques, services financiers socialement responsable,...). Des produits dont on peut penser que le marché futur sera d'autant plus important qu'ils anticipent sur des réglementations à venir. Et puis certaines compagnies (notamment dans le secteur pétrolier) y trouvent un intérêt économique en obtenant des marchés grâce à leur politique de RSE, notamment en menant envers les communautés locales des politiques de soin et d'éducation à grande échelle (Ferron, 2006)

I.2. La théorie des parties prenantes et la RSE

La théorie des parties prenantes est aujourd'hui l'enjeu de nombreux débats, mais elle sert souvent de cadre de référence à de nombreux travaux en sciences de gestion (Damak et Pesqueux, 2003) D'ailleurs, comme le soulignent Capron et Quairel-Lanoizelée (2004, p. 97), « *le concept de parties prenantes est omniprésent dans toute la littérature sur la responsabilité sociétale des entreprises* ».

I.2.1 Emergence et fondements de la théorie des parties prenantes

C'est sur la trame de certaines « affaires » que la théorie des parties prenantes s'est construite. En 1967 aux Etats-Unis, des groupes communautaires s'invitent à l'assemblée générale des actionnaires d'EASTMAN KODAK sur fonds de tensions raciales et de chômage massif de la population noire de la région de Cleveland. En 1970, aux Etats-Unis des mouvements consuméristes s'invitent à l'assemblée générale de General Motors en raison des défauts de sécurité des véhicules commercialisés. D'autres questions relatives aux pratiques sociales de l'entreprise sont soulevées. Les interpellations du conseil d'administration font l'objet d'une large couverture médiatique. Ces deux « faits générateurs » ont marqué l'importance accordée depuis à la dimension « sociétale » par les dirigeants des grandes entreprises.

La notion de théorie des parties prenantes peut être définie comme « *tout groupe ou individu qui peut affecter ou qui est affecté, par la réalisation des buts d'une organisation. Au sens large, le terme comprend les fournisseurs, les clients, les actionnaires, les employés, les communautés ; les groupes politiques ; les autorités politiques (nationales et territoriales) ; les médias, etc.* » (Freeman, 1984). Le terme de « *stakeholder* » (partie prenante) aurait ainsi selon Freeman (1999, p. 234) été forgé par dérivation de *shareholder* (actionnaire) : « *an obvious literary device meant to call into question the emphasis on 'stockholders'. The concept of stakeholders is a generalization of the notion of stockholders* » (Evan et Freeman, 1993, p. 259). Cette notion peut être utilisée pour étudier les entreprises ou bien comme principe de direction générale. Cette théorie est, en effet, susceptible de rendre compréhensible l'articulation entre marché, institution et gouvernement d'entreprise. A cet égard, la théorie des parties prenantes peut être considérée comme l'arrière plan théorique des thématiques de la RSE ou du développement durable qui, toutes les deux, reposent la question de la nature et de la mission des entreprises. Sa caractéristique essentielle est d'être, à la fois, une théorie managériale et une théorie éthique.

Nous pouvons distinguer les parties prenantes « contractuelles », des parties prenantes « diffuses ». Les parties prenantes contractuelles sont les partenaires en lien de contrat avec l'entreprise (actionnaires, salariés, clients, fournisseurs,...). Les parties prenantes diffuses en revanche, sont les parties en interaction avec l'entreprises et cela sans liens contractuels explicites (organismes publics, collectivités territoriales, ONG, opinions publiques,...) (Caroll, 1989).

I.3 Les alliances stratégiques et la création de valeur sociétale

Les entreprises se livrent aujourd'hui simultanément à la conquête des marchés internationaux et à celle du futur. Chacun de ces deux défis présentent des impératifs stratégiques. Les alliances stratégiques permettent de répondre efficacement aux différents impératifs stratégiques des différents défis avec les trois logiques de création de valeur suivantes : (Doz & Hamel, 2000)

- La création de valeur par la cooptation : transformer des concurrents directs ou potentiels en alliés susceptibles d'apporter les biens et services complémentaires indispensables au développement de nouvelles activités.
- La création de valeur par la co-spécialisation : création de valeurs synergiques qui résulte de la combinaison de ressources, de compétences et de connaissances jusque- là séparées.
- La création de valeur par l'apprentissage et l'appropriation de nouveaux savoir- faire

L'alliance stratégique sans jamais renoncer à son objectif de création de valeur, s'avère parfois être un instrument efficace de lisibilité institutionnelle pour une ou plusieurs entreprises (Baum et Oliver, 1991). La valeur sociétale apparaît dès lors comme une priorité stratégique. C'est le cas des entreprises ou organisations dont le projet social ou de développement durable est significatif. L'alliance stratégique est considérée comme une relation inter- organisationnelle et une pratique institutionnelle. Elle représente un moyen d'atteindre une certaine légitimité et de se conformer aux règles ou aux présentations symboliques de l'environnement. Ainsi Aliouat et Taghzouti (2007) ont dressé un modèle d'acteurs impliqués dans les alliances stratégiques, constitué d'acteurs spéculateurs, d'acteurs stratégiques, d'acteurs substantiels, et d'acteurs sociétaux qui engagent une action de

légitimation à travers un réseau social de portée éthique, de développement durable, ou de responsabilisation sociale.

Selon Frimousse, Peretti (2004) le nouveau contexte de l'entreprise a pour conséquence l'avènement de nouvelles règles du jeu sur les marchés. Parmi elles, figure l'alliance inter-entreprise. Celle-ci concerne notamment les firmes européennes et sud méditerranéennes qui s'allient dans des jointes venture internationales (JV). Cette forme d'alliance autorise une mise en commun de ressources permettant d'aboutir à des résultats particuliers et souvent inaccessibles à une entreprise isolée.

II. Analyse empirique : L'entreprise Sonatrach au prisme de la RSE

SONATRACH est une entreprise publique algérienne, constituée en 1963 pour exploiter les ressources en hydrocarbures du pays. Ses activités diversifiées touchent toute la chaîne de production ; exploration, exploitation, transport, raffinage. Elle s'est diversifiée dans la pétrochimie et le dessalement d'eau de mer. SONATRACH est la première entreprise d'Algérie en taille et en création de ressources. L'entreprise qui emploie environ 50 000 salariés (120 000 avec ses filiales), produit à elle seule 30% du PNB de l'Algérie. Son chiffre d'affaires s'élève à 61,2 milliards de dollars, (elle a doublé celui-ci en 3 ans grâce à l'envolée du cours du brut). Première entreprise d'Afrique avec un chiffre d'affaires plus de trois fois supérieure à celui d'OLD MUTUAL (une compagnie d'assurance anglaise basée à Londres) Sa filiale d'Afrique du sud est la 2^e entreprise d'Afrique. Par ailleurs, elle est le 12^{ème} groupe au niveau mondial, 2^{ème} exportateur de GNL (gaz naturel liquéfié) et de GPL (gaz de pétrole liquéfié) et 3^{ème} exportateur de gaz naturel.

SONATRACH veut aujourd'hui s'afficher sur les cinq continents en relevant les défis de la mondialisation. La politique de responsabilité sociale et du développement durable de l'entreprise est déjà à l'œuvre, elle s'accompagne d'une profonde mutation de ses structures et d'une très grande motivation des hommes.

Sur le plan méthodologique, nous construisons une analyse exploratoire. Nous avons utilisé une démarche d'exploration hybride qui consiste à procéder par aller-retours entre les observations et les connaissances théoriques tout au long de la recherche, cette exploration hybride a mobilisé des concepts issus de la littérature pour donner sens aux observations empiriques. Nous avons ensuite mené une étude empirique pour illustrer les informations théoriques, en analysant le processus par lequel l'entreprise adopte une attitude socialement responsable. Pour ce faire nous avons conduit une recherche exploratoire qualitative auprès de cette grande entreprise algérienne issue de secteur public. Le fait que notre étude empirique porte sur une seule entreprise doit être considéré, selon les termes de R.K.Yin (1984) comme une expérimentation : nous l'avons choisie parce qu'elle présente un cas sensible du processus qui nous intéresse R.K.Yin (1984). L'objectif de notre recherche exploratoire est de montrer les significations de la stratégie sociétale au sein de l'entreprise

Nous poursuivons une méthode qualitative, qui est basée sur une analyse de contenu des derniers rapports d'activité annuels de l'entreprise SONATRACH. Pour cette dernière, le rapport constitue un moyen plus malléable d'influencer favorablement l'impression des lecteurs, aussi bien par son contenu que par sa forme. Chaque rapport a été l'objet d'une lecture et d'une analyse approfondie. Les rapports annuels d'activité constituent sans conteste un support d'investigation privilégié pour analyser le contenu et les ressorts du discours managérial. Au sein de celui-ci le message introductif apparaît comme une synthèse des différentes formes, lieux et destinataires des discours institutionnels et managériaux. Véritable travail de synthèse, le rapport annuel d'activité se présente comme un ensemble de messages, un corps de connaissances, et relate parfois l'historique de l'entreprise (Point, 1999). Pour Neu, Warsame et Pedwell (1998, p. 269) « *le rapport annuel possède un degré de crédibilité que l'on ne rencontre dans aucun autre type de publication* ». Gray, Kouhy, Lavers (1995, p. 82) indiquent que « *le rapport annuel est considéré comme principal vecteur de diffusion [de l'information sociétale] dans la majorité de la littérature [portant sur la diffusion d'information sociétale]* »

Dans le cadre de cette étude, et à l'appui de cet ensemble d'arguments, nous choisissons de nous fonder sur les rapports annuels de Sonatrach pour analyser la diffusion d'information sociétale de cette entreprise, la question de la véracité ou de l'effectivité matérielle du propos n'apparaissant pas impérative à ce niveau d'analyse

II.1 L'intention de RSE de l'équipe dirigeante : Une analyse discursive

Depuis 2000, l'entreprise a adopté une nouvelle stratégie de développement durable. Cela s'est justifié par la progression au niveau de la divulgation de l'information sociale au sein des rapports d'activité, ainsi que par les budgets consacrés au développement de cette fonction.

Parmi les parties narratives du rapport annuel, qui reflète la politique sociale et environnementale de l'entreprise, il y a évidemment la lettre des Présidents. Elle constitue la partie la plus lue au sein de ce rapport, comme il est généralement observé (Courtis, 1982), la plus importante aussi comme source d'information et appréciation. Elle est également déterminante comme critères de décision ; elle mentionne les forces et les opportunités ainsi que les faiblesses et les échecs affichés du groupe. L'exigence d'une déclaration du PDG a pour but de créer une impression d'engagement personnel, alors que juridiquement la nature de cette déclaration n'a pas de portée précise comparée au reste du document, de ce fait le président est censé apporter un éclairage authentique sur l'entreprise et son comportement.

L'analyse des messages présidentiels de la SONATRACH joue un rôle très important dans notre recherche, elle nous a permis d'aborder les fonctions explicites et implicites du discours de la RSE. Ainsi, elle éclaircit l'implication du groupe dans la société et le développement de l'environnement.

En ce qui concerne la stratégie de l'entreprise, le PDG affirme que (2006) « *Le processus d'amélioration du fonctionnement et des performances de la Sonatrach, avec, notamment, la santé de nos personnels, la sécurité de nos installations et la préservation de l'environnement, ont fait l'objet d'un important plan d'actions centré sur le management, la promotion et la valorisation HSE¹. Les ressources humaines sont au centre de nos préoccupations et l'exercice écoulé ; nous avons solennellement adopté la Politique de ressources humaines de Sonatrach, et donné une nouvelle impulsion aux projets de développement personnel et professionnel des personnels de notre Groupe, de développement des compétences, de reconnaissance du mérite et de rétribution de la performance. C'est le levier principal du développement futur de Sonatrach et des nouveaux succès que nous escomptons pour les années à venir* ».

Ainsi, déclare-t-il que toutes les activités du groupe ont été menées avec le souci constant de maintenir la promotion et la valorisation RSE, la gestion du risque et la gestion de la santé et la sécurité des personnes et de l'environnement. Il souligne la volonté de SONATRACH de s'inscrire dans la démarche du Développement durable des pays et de contribuer, notamment, par des actions de lutte contre la précarité, l'aide aux populations déshéritées et isolées, à travers le financement de projets d'alimentation en eau potable, agricoles, d'alphabétisation et de promotion de la femme en milieu rural.

Il ajoute au propos de la politique HSE 2005 « *l'entreprise s'est dotée d'une politique HSE, (santé, sécurité, environnement) à travers laquelle elle s'engage, grâce à des instruments nouveaux de prévention, de contrôle et d'intervention, à assurer la sécurité de ses personnels, à protéger son patrimoine et préserver l'environnement. La nouvelle politique HSE permet aussi de faire face L'amélioration de la qualification de nos ressources humaines reste un souci constant de notre Groupe. C'est ainsi que des efforts considérables ont été entrepris en matière de formation de nos personnels dans le cadre de notre politique de modernisation du fonctionnement de nos activités et structures.* »

En outre le président a signalé son intervention à travers la signature de la politique Santé, Sécurité et Environnement le 27 avril 2004, où l'entreprise s'est engagée dans une nouvelle voie, et où la préservation de la santé des hommes, la sécurité des installations et la protection de l'environnement sont devenus des critères de performance, des facteurs de concurrence et des éléments de mesure de l'engagement citoyen et de la contribution au développement durable.

¹ Health, Safety and Environment.

C'est ainsi que dans sa lettre le PDG déclare (2002), « *Nous contribuons également à la préservation de la nature ainsi qu'à la sauvegarde du patrimoine culturel et historique. Œuvre à améliorer la compétitivité internationale, agir en entreprise citoyenne, protéger l'environnement dans la logique du développement durable, tels sont les impératifs, indissociables les uns des autres, que Sonatrach doit concilier au cours des prochaines années. Elle s'emploie à relever le défi* ».

Pour la responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de ses employés, le PDG estime que la gestion des ressources humaines est au centre des préoccupations de l'entreprise surtout en matière de sécurité et la santé des travailleurs et leur famille. Cette fonction a fait l'objet d'un important plan d'action centré sur la promotion et la valorisation HSE, mais également de la mise en œuvre d'un programme de formation performant à l'intérêt des employés.

Ces projets transparaissent dans sa déclaration : « *Pour la formation, des efforts considérables ont été entrepris en matière de formation de nos personnels dans le cadre de notre politique de modernisation du fonctionnement de nos activités et structures* ». Aussi « *Il convient de souligner parmi les actions mises en chantier dans ce cadre, celles de la formation et de la valorisation des ressources, et le dispositif visant à doter le groupe de bases durables pour la maîtrise et la réduction des coûts (2001)* ».

II.2 La politique HSE à SONATRACH : un engagement durable

Dans la pratique, le groupe SONATRACH a intégré dans son organisation la fonction HSE au niveau central des décisions, et a adopté au début de l'année 2004, la première politique HSE qui formalise, en fait, l'engagement du top management dans un processus durable d'amélioration.

Cette fonction a pour objectifs :

- L'application des exigences de santé de sécurité et de protection de l'environnement dans le processus de gestion et de décision.
- La préservation de la sécurité des personnes et des biens, de la santé des employés et des populations riveraines et des installations industrielles.
- La protection de l'environnement et des ressources naturelles.
- La contribution financière à diverses actions publiques d'éradication de la pauvreté, de préservation du patrimoine culturel et de la promotion de l'agriculture.

En 2006, le volet HSE a occupé une place prépondérante dans le plan de développement de l'activité. La mise à niveau du patrimoine industriel de Sonatrach, de ses pratiques par rapport aux exigences réglementaires en matière de sécurité, santé et environnement est devenue un impératif pour l'activité Transport par Canalisations. Des plans d'actions initiés en 2005 ont vu le début de leur concrétisation en 2006, à noter principalement :

- la mise en place de nouvelles procédures au niveau des installations de production (parcs de stockage et stations), notamment par la restriction d'accès aux zones à risque,
- l'acquisition de moyens de prévention et d'intervention adaptés : plusieurs contrats lourds ont été signés pour l'acquisition de matériels de sécurité, matériels roulants et équipements de protection individuelle,
- le lancement d'un programme d'audit interne au niveau des installations industrielles par la réalisation des études de danger et des audits environnementaux,
- la mise en place d'un programme de formation et de mise à niveau du personnel HSE, 1 350 participants ont été enregistrés en 2006,
- le lancement du Projet Systèmes Technologiques de Sécurité qui a pour objet de prévenir les incidents liés à la sécurité du patrimoine par la mise en place, au niveau des sites et infrastructures sensibles et névralgiques de l'activité, de systèmes technologiques de sécurité (STS), composés de vidéosurveillance, de surveillance péri métrique et de détection d'intrusion et de contrôle d'accès.

II.3 L'environnement : le souci du développement durable en exergue et du Kaizen

En analysant les rapports d'activité, nous constatons la place primordiale qu'occupe le développement durable dans la stratégie de l'entreprise ; ainsi que les engagements pris par l'entreprise sur l'aspect environnemental. Nous pouvons d'ailleurs remarquer que le chapitre relatif au « développement durable », au sein des ses rapports, a pris une place de plus en plus significative à partir de l'année 2001. Le projet phare qui illustre le plus l'implication de SONATRACH dans la protection de l'environnement, est, sans conteste, son engagement à réduire les émissions à effet de serre dues au torchage de gaz. A cet effet, des efforts considérables ont été consentis pour la récupération des gaz torchés en amont comme en aval.

Afin de participer à l'effort mondial de préservation de la couche d'ozone et de l'exploitation rationnelle des ressources naturelles, Sonatrach œuvre à éliminer le torchage sur tous ses sites. Les efforts entrepris par Sonatrach entre 1970 et 2004, ont permis une réduction très importante des émissions de gaz de torches. Ils passent de 11 % en 2003 à 9 % en 2004.

Dans le cadre de la convention de Stockholm relative aux produits organiques persistants (POP's), SONATRACH a procédé en 2003, à la première étape d'un plan national d'élimination des POP's qui consiste à en élaborer l'inventaire. Les étapes qui devraient être franchies ultérieurement auront pour objet l'élimination des équipements et des déchets contenant les PCB ainsi que le traitement des sols contaminés. La préservation des ressources en eau a trait aux opérations de traitement des rejets liquides et de dessalement d'eau de mer. Dans le cadre de sa politique HSE, Sonatrach a accordé une attention particulière au traitement des rejets liquides au niveau des champs pétroliers. En 2003, un énorme budget a été consacré aux opérations de traitement des eaux huileuses (Récupérer l'eau traitée pour la réinjection, Eviter la formation de bourbiers, source de pollution et surtout de contamination des nappes phréatiques, Imperméabiliser les bourbiers de forage, Traiter les fluides et les déblais de forage. De nouvelles stations d'épuration pour le traitement des rejets domestiques ont été construites dans les bases de vie de Sonatrach). Maîtriser la consommation et la qualité de l'eau constitue dès lors un des axes majeurs de la politique environnement durable. Plusieurs stations d'épuration des eaux résiduelles contribuent à la protection du milieu récepteur. Les eaux subissent des traitements physico-chimiques et biologiques avant d'éventuels recyclages ou réutilisations.

En outre Sonatrach donne une grande importance au traitement des rejets. Pour les rejets liquides au niveau des champs pétroliers, les actions entreprises visent à :

- récupérer l'eau traitée pour sa réinjection,
- récupérer près de 25 000 barils de pétrole/an,
- éviter la formation de bourbiers, sources de pollution de l'environnement et surtout de contamination des nappes phréatiques.

Plusieurs projets de construction de stations de traitement des eaux huileuses et de stations d'épuration des eaux usées ont été réalisés ou sont en voie de l'être au niveau des différents champs de production. A cause de la rareté et du caractère stratégique des ressources en eau, la protection des nappes souterraines et des barrages requiert de Sonatrach un plan d'actions particulier qui est en voie de réalisation portant sur :

- la poursuite des projets de réhabilitation et de rénovation des ouvrages de transport et des installations de stockage des hydrocarbures liquides,
- l'acquisition d'équipements de traitement des boues de pétrole,
- le lancement d'études sur le traitement des boues de forage,
- l'élaboration d'une procédure pour la protection de l'environnement sur les chantiers de forage.

Des mesures sont également prises pour l'imperméabilisation des bourbiers de forage et la mise en œuvre d'un traitement des fluides et des déblais de forage ainsi que pour la revalorisation éventuelle des déblais de forage en tant que matériaux de construction.

Aussi, observons-nous une adéquation légitime entre les discours et les actes engagés par des investissements conséquents. Cette action de légitimation est perçue comme une stratégie de cristallisation d'une relation durable entre Sonatrach et ses parties prenantes. Sonatrach participe aussi à la promotion des énergies renouvelables et notamment de l'énergie solaire dont le gisement en Algérie est considérable. C'est ainsi qu'elle a créé récemment avec Sonelgaz et une entreprise privée, la SIM, une société spécialement chargée de la conception et de la promotion de centrales de production d'énergie utilisant des sources d'énergie renouvelables et notamment le solaire. En plus de l'environnement, on évoque aussi dans les rapports les thèmes suivants : ressources humaines, formation et la responsabilité sociale de l'entreprise.

Au demeurant, cette implication se concrétise par une démarche d'amélioration permanente (Kaizen). Le plus grand projet de gaz sec réalisé en Algérie par SONATRACH et BP In Salah, a été certifié ISO 14001 suite à une démarche très innovante en matière de protection de l'environnement. La certification ISO 14001 (environnement) et OSHAS 18001 (santé et sécurité) a été menée par un organisme certificateur français SGS-IGS.

II.4 L'implication dans la communauté : une création de valeur sociétale

L'activité de Sonatrach a un impact direct sur l'ensemble des acteurs de la société. Celui-ci diffère selon le positionnement et l'engagement de l'acteur concerné. Il est donc important de cerner l'ensemble des engagements pris par l'entreprise en faveur des acteurs économiques et sociaux. Il s'agit d'apprécier les contributions globales dont peuvent bénéficier l'entreprise et ses parties prenantes désignées.

⇒ Sponsoring et mécénat

Le mécénat au sein du groupe prend aujourd'hui des formes très diverses (fondations, association...) et agit dans des domaines multiples (culture, santé, environnement, lutte contre l'exclusion ...). Au-delà de la communication, il permet à l'entreprise d'établir un dialogue nouveau avec la société civile, de renforcer son attractivité sociale, et de répondre à des besoins locaux que ni le marché, ni l'État, ne peuvent prendre en compte et encore moins anticiper. Le programme de sponsoring et de mécénat mené par Sonatrach, consiste en actions qui visent différents domaines parmi lesquels la promotion de la création artistique pour encourager les talents et pour valoriser l'artisanat national. Ainsi et pour développer une politique visant à une culture d'entreprise ouverte sur les arts et l'histoire, Sonatrach a créé une galerie d'arts pour faire exposer le patrimoine artistique national et universel, et ainsi le faire découvrir à son personnel et au grand public. Cette démarche citoyenne tisse du lien entre parties prenantes internes et externes à l'entreprise.

⇒ La promotion du sport

L'entreprise est considérée comme le premier groupe algérien qui participe au développement des activités sportives dans la société. Cette promotion remporte la palme des activités de soutien aux athlètes algériens, affichant une volonté de communiquer sur la meilleure démonstration internationale de la capacité d'un peuple à se surpasser, oeuvrant pour la motivation d'un personnel et d'autres parties prenantes. De plus, Sonatrach a retenu pour les années 2004 et 2005, la réalisation d'aires de jeux au profit des jeunes populations des communes ne disposant pas d'espaces récréatifs.

⇒ Investissement social

Vecteur entre l'entreprise et la société civile, le Management de l'Investissement Social (MIS), projet initié en 2001, a entrepris les actions suivantes en 2003 :

- Prise en charge par Sonatrach des équipements de centres de formation professionnelle
- Prise en charge de l'équipement de 55 écoles en matériel pédagogique et didactique.
- L'électrification de 18 coopératives familiales.
- Prise en charge de la réalisation et équipement de 02 forages, fonçage et équipement de 115 puits, construction de 152 bassins dans le cadre de la mise en valeur de 10 périmètres agricoles

- Prise en charge de la réalisation et équipement d'aires de jeu

- Séjours pour les enfants démunis dans les centres de vacances de Sonatrach, équipement d'un atelier de couture d'une capacité de formation de 100 stagiaires par mois, équipement d'une médiathèque, ouverture d'une bibliothèque ainsi que l'équipement de centres de santé et unités de dépistages scolaires

Dans le souci d'une redynamisation de l'artisanat traditionnel local, de la sauvegarde de ce patrimoine, le Projet Management de l'Investissement Social a prévu l'équipement en machines à coudre et la fourniture de matière première au profit des associations d'artisans réputés pour leurs productions spécifiques

⇒ **Actions de Solidarité**

L'entreprise vient à l'aide de populations touchées par des catastrophes (aides aux populations démunies, aide alimentaire apportée aux associations de bienfaisance, APC, Régions OSL et Croissant Rouge et don de nouveaux équipements médicaux aux hôpitaux).

⇒ **Le désenclavement**

Le projet management de l'investissement social a identifié des opérations de désenclavement : électrification rurale, aménagement de routes et ouvertures de pistes carrossables (de nombreux d'engins de travaux publics ont été fournis par l'entreprise pour l'ouverture de pistes)

II.5. Valorisation des Ressources humaines : des réformes significatives et durables

La responsabilité à l'égard des employés est examinée à travers certaines pratiques de management des ressources humaines, notamment celles ayant trait à leur acquisition et à leur évolution ainsi que les politiques de développement social adoptées par les entreprises pour répondre aux besoins de leurs salariés. L'entreprise Sonatrach veille au respect des réglementations locales et internationales en matière de ressources humaines.

⇒ **Recrutement**

Le groupe Sonatrach reflète la diversité par ses embauches, il a mis en place une politique de renforcement de l'attractivité de l'entreprise en tant qu'employeur auprès d'employés potentiels, aussi il a développé des programmes favorisant l'intégration de chômeurs de longue durée et des politiques de recrutement en faveur de l'insertion des jeunes.

⇒ **Recrutements des femmes**

Le secteur du pétrole est un monde masculin, en partie en raison des métiers techniques qui le composent. Les femmes en Algérie se dirigent davantage vers des formations tertiaires. Toutefois, depuis quelques années le groupe a décidé d'embaucher plus de femmes. L'enjeu du groupe est de donner envie aux jeunes femmes d'aller vers des métiers techniques où elles pourront faire de passionnantes carrières. L'entreprise pratique ainsi la non-discrimination de sexe, une politique de féminisation des recrutements statutaires a été engagée par le groupe à partir des années 2000, dans un contexte d'accélération des transformations organisationnelles (introduction de la logique compétence,...) et de renouvellement d'une part de son personnel permanent. Le tableau 1 présente l'évolution des effectifs féminins dans l'entreprise

Tableau 1

Evolution d'effectif féminin

Année	2002	2003	2004	2005	2006
Effectif féminin	3920	3919	4088	4295	4572

⇒ **Formation**

La politique de formation constitue, sans nul doute, l'un des principaux domaines d'action en vue de générer chez les acteurs internes, des comportements qui soient en phase avec l'orientation

sociétale voulue par l'entreprise. Des plans de formation importants sont mis en place au sein de cellules dédiées et très actives.

Tableau 2
Nombre de participants en formation

Année	2001	2002	2003	2004	2005	2006
nombre de formés	22302	19390	20524	24939	25380	26077

A partir du tableau 2, nous constatons que la formation représente un investissement stratégique et un axe de développement privilégié pour améliorer et faire acquérir les qualifications et les compétences aux travailleurs du groupe, capital précieux et principale richesse de ce secteur de l'énergie.

⇒ **Santé du personnel**

L'entreprise a mis en place un plan de médecine de travail qui apparaît comme étant une démarche responsable exemplaire. Elle prend à sa charge des consultations médicales et dentaires ainsi que des interventions paramédicales, et même des hospitalisations à l'intérêt de ses employés. Elle assure aussi la protection sociale et l'évacuation médicale. Une carence sociale qui est largement comblée par l'engagement sociétal du groupe Sonatrach.

⇒ **Activités socio culturelles et culturelles**

Les programmes socio culturels développés par l'entreprise sont destinés surtout pour les enfants des employés, ces programmes recouvrent un large vecteur d'actions concrètes, et effectivement il constitue un point très important dans la relation de l'entreprise envers ses employés. De ce fait l'entreprise a réalisé :

- Des jardins d'enfants
- ateliers culturels.
- Ecoles de sport.
- Sorties aérées ; séjour en colonie de vacances et spectacles organisés pour les enfants

Au niveau des activités sportives, nous avons relevé 30 000 travailleurs pratiquants, toutes disciplines confondues

- les vacances pour les travailleurs et leurs familles.
- Les représentations artistiques.
- Concours culturels et jeu de société.
- Exposition picturale.
- Séjours aux lieux saints de l'Islam.

Nous remarquons également, à travers les rapports, que l'entreprise souhaite démontrer que son activité contribue au développement économique. Ainsi, SONATRACH aide ses agents à accéder à la propriété immobilière par des prêts de construction et des prêts à l'achat de logement.

II.6. Le recours aux alliances stratégiques : une « complémentarité durable »

Pour susciter l'adhésion au développement durable, la politique de communication doit laisser une large place à l'éducation des parties prenantes et renforcer la crédibilité de l'engagement de l'entreprise par des alliances. En ce qui concerne le développement des alliances stratégiques, Sonatrach adopte une politique de coopération avec les entreprises dans des différents domaines afin

de promouvoir ses fonctions sociales. Le meilleur exemple de ces coopérations est le Safe Behaviour Programme SBP. Le SBP est un programme norvégien lancé au sein de l'entreprise Statoil (Statoil est une compagnie pétrolière norvégienne fondée en 1972). depuis des années, et il a une très bonne réputation dans l'industrie des hydrocarbures au Norvège car il a contribué à la réduction d'accidents et d'incidents. En 2007 SONATRACH a intégré le système dans son organisation. L'adoption du Safe Behaviour Programme est le fruit d'un effort élaboré par une équipe diversifiée composée de membres de la compagnie norvégienne Statoil, de l'institut algérien du pétrole et de SONATRACH.

La mise en œuvre de ce programme, est un événement majeur dans la vie de Sonatrach, car il vient renforcer la politique HSE du groupe relative à la sécurité des travailleurs et des installations. Le Safe Behaviour Programme implique directement et dans leur comportement quotidien les managers des structures et leurs personnels respectifs. L'objectif du programme est d'encourager les travailleurs à prendre les bonnes décisions au bon moment pour que leur quotidien soit sans risques et sans dangers. Le programme s'étalera sur une période de 2007 à 2012 pour toucher les 120000 travailleurs du groupe.

Une autre coopération pour préserver l'environnement a été établie, le volume de production ait quadruplé ces 30 dernières années, le ratio de gaz associés torché sur gaz produits est passés de 30% en 1970 à 7% en 2005, l'élimination complète du torchage est prévue pour 2010. Par ailleurs l'alliance entre Sonatrach, BP et Statoil a initié une procédure de réinjection de CO₂, ce projet constitue le plus important des deux seuls projets de ce genre au monde

Conclusion

Le choix d'une étude de cas répondait à l'ambition de départ. Il ne s'agissait pas de démontrer, voire de valider une quelconque hypothèse (logique positiviste), mais plutôt d'illustrer une posture en l'appuyant par des faits avérés ou /et interprétés (logique constructiviste interprétativiste). Sur le plan pratique, cette recherche a permis de mieux comprendre la conception de la RSE appliquée au secteur pétrolier. Elle a confirmé l'influence des contraintes environnementales et sociales sur la performance d'entreprise, et l'importance de la prise en compte de la dimension sociétale de l'organisation.

En plus cette étude de terrain a montré que le recours aux alliances stratégiques est nécessaire afin d'assurer une meilleure politique RSE, à travers, les valeurs sociales générées par ces alliances. En tenant compte de ces résultats, nous arrivons à un modèle du processus de la RSE qui peut être un point de départ pour d'autres recherches empiriques : (figure 1)

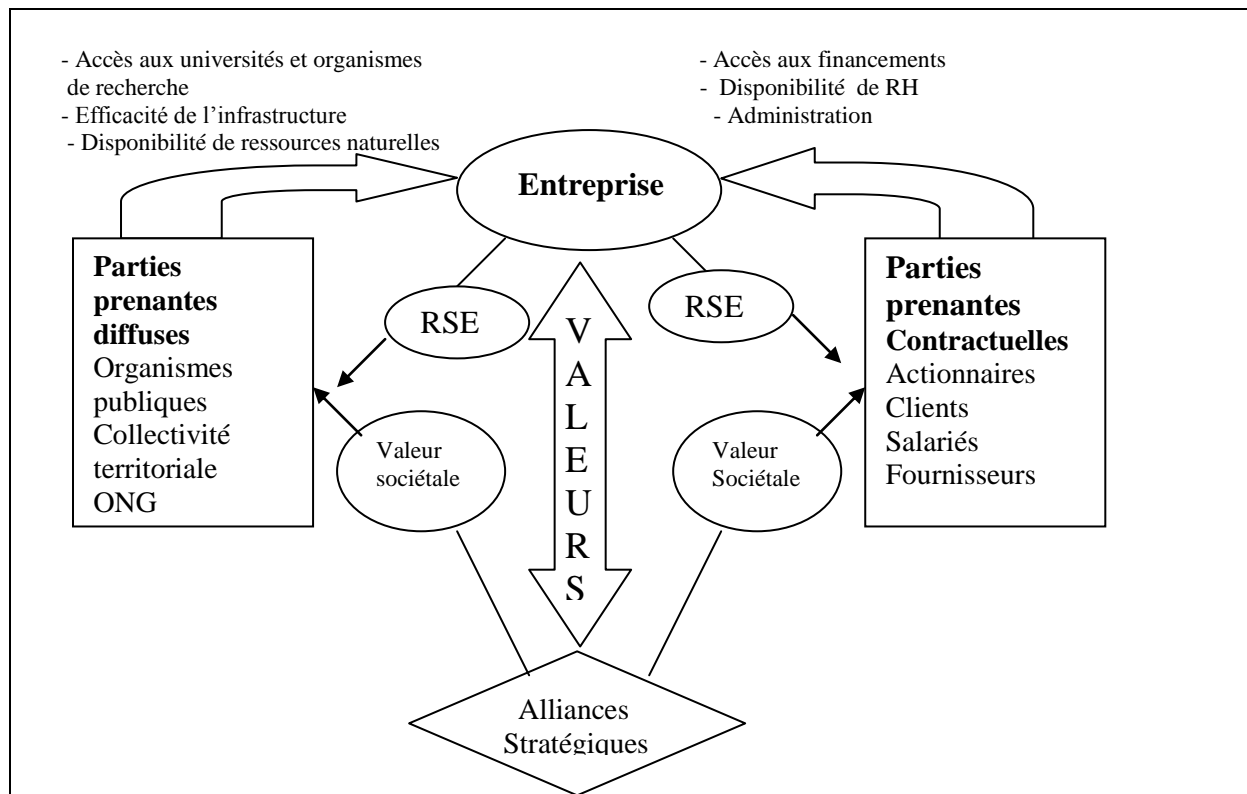


Figure 1 : Processus de RSE

Références

- Aliouat B. & Taghzouti A. (2007), Alliances stratégiques et création de valeur : rentabilité, avantage concurrentiel ou légitimité ? Vers une analyse croisée de modèles complémentaires, XVIème Conférence AIMS, Québec, Canada.
- Baum J.A.C. & Oliver C. (1991), Institutional Linkages and Organizational Mortality, *Administrative Science Quarterly*, 36 : 187-218.
- Capron M., Quairel-Lanoizelée F. (2004), *Mythes et réalités de l'entreprise responsable - Acteurs, enjeux, stratégies*, Paris : La Découverte.
- Capron, M., Quairel-Lanoizelée, F., *Mythes et réalités de l'entreprise responsable : acteurs, enjeux, stratégies* ", Alternatives Économiques et La Découverte, Paris., 2004.
- Caroll A. B. [1989], *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, O.H.: South Western, Cincinnati.
- Commission des Communautés Européennes (2001), *Livre vert : Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*
- Courtis J-K., (1982), « Private ShareHolders Reponse to Corporate Reports », *Accounting and Finance*, November
- Damak-Ayadi S. & Pesqueux Y. (2003) : La théorie des parties prenantes en perspective
- Doz Y. , Hamel G. (2000) « L'avantage des alliances logique de création de valeur » ; édition Dunod
- Dunn, S. (2002) "Down to Business on Climate Change", *Greener Management International*, vol.39, p. 27-41.

- Evan W.M., Freeman R.E. (1983), « A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism », in Beauchamp T.L., Bowie N. (eds.) *Ethical theory and Business*, Englewood
- Freeman R.E. (1984) “*Strategic Management: a Stakeholder Approach*“, Pitman, Boston.
- Freeman R.E. (1999), « Response: Divergent Stakeholder Theory », *Academy of Management Review*, 24(2), p. 233-236.
- Frimousse S., Peretti J-M. (2004), Audit social, apprentissage stratégique des pratiques de GRH et responsabilité sociale : Vers une convergence euro-méditerranéenne ?, Actes de l’IAS, Luxembourg.
- Gray R., Kouhy R. et Lavers S., (1995), Methodological Themes : Constructing a Research Database of Social and Environmental Reporting by UK Companies, *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, vol. 8, n° 2, p. 78-101.
- Igalens Jaques (2004), Tous responsable, édition d’organisation,
- Kolvenbach W. (1979) , The Company Legal Department, Kluwer.
- Neu D., Warsame H. & Pedwell K., (1998), Managing Public Impressions: Environmental Disclosures in Annual Reports, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 23, n° 3, p. 265-282.
- OCDE (2001) responsabilité des entreprises. Initiatives privées et objectifs publics, OCDE , pris
- Peretti JM 1999 « Performance et globalisation », *Personnel* n° 397.
- Pfeffer J. & Salancik G.R., (1978), *The External Control of Organizations : a Resource Dependence Perspective*, New York : Harper & Row,
- Point S. & Tyson S. (1999), What do French Annual Reports Reveal about the Internationalisation of Companies ?, *European Management Journal*, Octobre, pp. 555- 565.
- Quairel F. & Auberger M-N. (2007) Management responsable et PME une relecture du concept de « responsabilité sociétale de l’entreprise», *Revue gestion attentive*.
- Rice, (2006), “Pro-environmental Behavior in Egypt : Is there a Role for Islamic Environmental Ethics?”, *Journal of Business Ethics*, p. 373-390.
- Scholtens, B. et L. Dam, (2007), « Cultural Values and International Differences in Business Ethics, *Journal of Business Ethics*, n°75, p.273-285.
- Schwartz, S., (1994), “Are There Universal Aspects in the Content and Structure of Values ?”, *Journal of Social Issues*, vol.50, p.19-45.
- Schwartz, S., (1997), *Values and Culture*, New York, Routledge.
- Sharma, S. & Vredenburg, H., (1998), « Proactive Corporate Environmental Strategy and the Development of Competitively Valuable Organizational Capabilities », *Strategic Management Journal*, vol.19, p.729-753
- Westerman, J.W., Beekun, R.I., Stedham, Y. et J. Yamamura, (2007), « Peers versus National Culture: An Analysis of Antecedents to Ethical Decision Making », *Journal of Business Ethics*, n°75, p.239-252.
- Windatt, E., (1999), Reluctant Followers: Small Companies Pose Special Challenges for Promoters of Voluntary Initiatives (chap.12) in GIBSON, R.B. (1999), *Voluntary Initiatives and the New Politics of Corporate Greening*, Broadview Press, p.149-157
- Yin R.K. (1984), *Case Study Research, Design and Methods*, Newbury park, ca , Sage